

Projetos de Gestão de Documental: guião de implementação

Beatriz Bagoin Guimarães
Quidgest – Consultores de Gestão
beatrizguimaraes@gmail.com

Resumo

A implementação de um sistema de Gestão Documental é um processo complexo que deve ser levado a cabo por uma equipa multidisciplinar e que abarca diversas componentes de áreas aparentemente não relacionadas como a arquivística, a engenharia informática, o direito, a gestão de projetos ou mesmo gestão de recursos humanos. Todas são cruciais e complementares entre si, de forma a garantir uma implementação efetiva e funcional de um sistema e uma perfeita adequação dos processos e procedimentos a ele associados. O objetivo deste trabalho consiste na elaboração de um guião básico para implementação de um projeto de gestão documental em qualquer organização, começando pela etapa prévia à aquisição do sistema, passando pelas várias atividades à considerar ao longo do projeto e concluindo com as etapas pós-implementação de avaliação contínua e manutenção de um sistema deste género.

Palavras-chave: gestão documental, gestão de processos, gestão de projeto, melhoria contínua

Title: Document Management Projects: implementation guide

Abstract

Records Management System implementation is a complex process that needs to be executed by a multidisciplinary team and involves components of apparently non-related areas such as archival science, computer engineering, law, project management and human resource management. All of them are crucial and complementary to guarantee a full and functional implementation of a system and a perfect fusion with the connected processes and procedures. The purpose of this work is to provide organizations with a basic guide to Records Management Project implementation beginning with the steps prior to acquiring the system, following with the main project activities and concluding with the post-implementation procedures of continuous improvement and system maintenance.

Keywords: records management, process management, project management, continuous improvement

1. Introdução

A informação, em diversos formatos e a diversos níveis, é a base de todos os processos de decisão das organizações, é o seu ativo mais valioso [WALDRON 2008]. A forma como é produzida e gerida deveria ser uma das preocupações principais dos órgãos de gestão. No entanto, tal não acontece na maioria dos casos, frequentemente por ignorância das boas práticas e das mais-valias que estas podem trazer para as organizações.

Em muitas ocasiões, o papel e a importância desta informação e da documentação só são reconhecidos quando as organizações enfrentam problemas na sua recuperação. Quase todas as organizações passaram nalgum momento pela experiência de ter que “vasculhar” as suas caves, sótãos ou arrecadações à procura daquele documento que pode fazer toda a diferença num processo legal, de auditoria ou de decisão.

É perante as situações limite que muitas vezes se opta por iniciar um projeto de gestão documental, mas o desconhecimento e a falta de preparação levam a que a maioria destes “projetos” não contemple mais do que a aquisição de uma ferramenta e que sejam executados sem uma análise prévia adequada e sem uma reavaliação dos processos e procedimentos internos que lhe estão associados.

Nos capítulos seguintes abordar-se-ão alguns dos conceitos básicos de gestão documental e gestão de processos, o estado da definição de estratégias de gestão documental e as etapas que devem constituir um projeto completo de implementação de um sistema de gestão documental. Para concluir analisar-se-ão as principais mais-valias de que podem beneficiar as organizações que optarem por este tipo de projetos.

2. Conceitos base

O conceito mais básico a considerar é o de **documento**. De acordo com a norma NP 4438 [IPQ 2005] este consiste em “qualquer documento produzido, recebido e mantido a título probatório e informativo por uma organização ou pessoa, no cumprimento das suas obrigações legais ou na condução das suas atividades”. Este enquadramento do documento nas atividades da organização é crucial porque o documento deve sempre ser analisado como uma parte de um **processo** [IPQ 2005] que, por sua vez, pode ser definido como o “conjunto de documentos referentes a qualquer ação administrativa ou judicial sujeita a tramitação própria. Podem ser considerados também como parte de um macroprocesso, no caso de procedimentos administrativos ou judiciais complexos, e/ou articular-se em subprocessos, correspondentes a fases com circuitos de decisão e/ou tipologias documentais próprias”.

Tendo como base os conceitos de documento e processo, a **Gestão documental** [IPQ 2005] assume-se como o “campo da gestão responsável por um controlo eficiente e sistemático da produção, receção, manutenção, utilização e destino dos documentos de arquivo, incluindo os processos para constituir e manter prova e informação sobre atividades e transações”.

3. O estado da definição de estratégias de gestão documental

A definição e implementação de estratégias de gestão documental a nível mundial adquire uma importância variável de acordo com o desenvolvimento das sociedades e das economias dos países, destacando-se em termos de boas práticas os países mais desenvolvidos, como a Grã-Bretanha, a França, os Estados Unidos da América, a Austrália ou o Canadá. Nestes países, a preocupação com o comumente designado Arquivo Corrente, despertou mais cedo do que nos restantes países em que, até há relativamente pouco tempo, o foco dos arquivistas era essencialmente o Arquivo Histórico.

Esta abordagem descuidava a intervenção no início do ciclo de vida do documento e consequentemente não promovia a melhoria do processo documental e de negócio.

Nos últimos 15/20 anos os organismos, os Arquivos Nacionais e os Estados têm trabalhado em conjunto no sentido de definir, a nível global e organizacional, políticas de estratégias de gestão documental abrangentes que enquadrem a produção documental nos respetivos processos de negócio e que alavanquem a melhoria contínua das organizações.

Foram produzidos diplomas legislativos, modelos de requisitos, normas que orientam as organizações na definição das suas estratégias e planos de ação. Uma estratégia de gestão documental é um documento de alto nível que faculta uma visão do contexto da gestão documental de uma organização. É utilizado para estabelecer a relação entre a gestão documental e a direção estratégica da organização, enquadrando-a no contexto global de negócio [ESTADO DE VICTORIA 2010].

São exemplo destes trabalhos os planos estratégicos publicados por diversas Universidades, como por exemplo a Universidade de Durham, onde foi definido um plano de ação focado na definição da política de gestão documental, na identificação dos grupos documentais a gerir, na implementação de mecanismos de avaliação e na capacitação dos recursos humanos [UNIVERSIDADE DE DURHAM 2014].

Ao nível dos Arquivos Nacionais destacam-se os Arquivos da Austrália, da Grã-Bretanha ou dos Estados Unidos da América, mas em escalas mais pequenas também se podem identificar projetos interessantes nesta área como o dos Arquivos Nacionais da Escócia, que produziram um modelo de plano de ação para utilização pelas várias organizações [ARQUIVOS NACIONAIS DA ESCÓCIA 2003].

Com o objetivo de analisar estas questões a nível nacional e facultar informação que permita às organizações concretizarem os seus projetos de gestão documental, a Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação (APDSI) constituiu em 2014 um Grupo de Trabalho de Informação Documental que produziu 2 estudos [APDSI 2014/2016] nos quais foram abordadas as principais componentes a considerar num projeto de gestão documental que irão ser analisadas neste artigo.

4. O planeamento do Projeto

Todo e qualquer projeto de implementação de um sistema deve iniciar-se com um levantamento das necessidades da organização nessa área. Para efetuar essa análise deverá ser constituída uma equipa com competências multidisciplinares que lhe permita analisar cada um dos requisitos necessários. Deverão existir membros com conhecimentos pelo menos nestas áreas específicas: arquivística, engenharia informática, direito, gestão de projetos e gestão da mudança.

Uma vez definida a equipa, poderão iniciar-se os trabalhos de levantamento, análise e avaliação que se apresentam de seguida.

4.1. Análise das atividades e processos de negócio

Antes do início do projeto é importante conhecer de modo detalhado a realidade da organização na qual vai ser implementado o sistema de Gestão Documental. Deste modo, a primeira tarefa a empreender é a de levantamento das atividades e macroprocessos existentes na organização. Devem ser desenhados todos os circuitos documentais/processuais e identificados os pontos passíveis de reformulação, uniformização e simplificação, nomeadamente todos aqueles que podem beneficiar com a introdução de uma ferramenta eletrónica.

O processo de levantamento e modelação de processos poderá ser executado com recurso a ferramentas como o Bizagi Modeler ou o Microsoft Visio utilizando a notação BPMN [OMG 2013]. Para cada procedimento atualmente existente deverá ser efetuada uma **análise do seu enquadramento orgânico e funcional** e dos objetivos a atingir com a sua execução, assim como dos documentos envolvidos e as várias atividades e tarefas, que são executadas, nomeadamente como é originado e como se considera concluído (isto é, se existem, e quais são, os critérios que são utilizados para definir a sua conclusão) e ainda a sua sequenciação. Deverá também ser efetuada a análise da(s) unidade(s) orgânica(s) e profissionais envolvidos, bem como de eventuais entidades externas que também participem na sua execução. E, por fim, far-se-á a análise do contexto tecnológico em que este procedimento é executado, isto é, a eventual infraestrutura tecnológica que o suporte total ou parcialmente.

Só então se deverá proceder à **modelação dos processos** na sua situação atual (As Is) com a colaboração de todos os envolvidos em cada processo de negócio, descrevendo cada um dos processos com comentários e explicações detalhadas em que se reproduz a forma e sequência pela qual o utilizador realiza a atividade, os problemas, os intervenientes e os processos associados, as finalidades, o grau de criticidade e suas interações. Para garantir padronização, organização, clareza e coerência dos processos, no final deverá ser efetuada uma revisão de toda a documentação produzida.

A fase final consistirá num **redesenho dos processos e procedimentos**. Cada processo será analisado com base nas suas características no sentido de evidenciar deficiências e pontos passíveis de otimização. As características desejadas para o processo serão levantadas e definidas por meio de reuniões de brainstorming para a identificação de ideias que podem

ser de pessoas ligadas diretamente ao processo, da análise do As Is, bem como da avaliação dos recursos e das limitações envolvidas. Estas ideias podem ser recolhidas no contexto das próprias reuniões de As Is e simplesmente compiladas nesta etapa. Das sugestões levantadas apenas uma deve ser escolhida para a criação do novo modelo. Assim, a reestruturação do modelo de processos definido no As Is será realizada, iniciando-se o desenho do modelo To Be.

A partir da informação recolhida durante a etapa anterior, poder-se-ão descrever detalhadamente os processos e cada uma das atividades, com a possibilidade de estas serem complementadas com comentários e explicações detalhadas. O documento final produzido, o Manual de Procedimentos, tem o intuito de descrever detalhadamente os processos na sua forma otimizada e associar os intervenientes, a finalidade, o grau de criticidade e suas interações para que o negócio seja entendido.

Em fase pós-implementação, todos os processos deverão ser monitorizados e avaliados periodicamente para garantir a sua adequação às necessidades da organização. Em cada avaliação pode ser necessário repetir o ciclo otimizando os procedimentos [Figura 1].

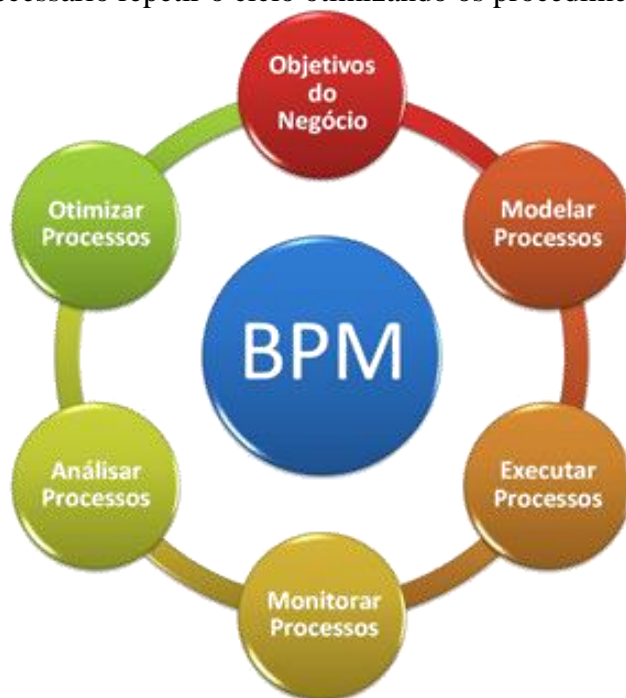


Figura 1 – Modelo de análise de processos de negócio (fonte: APDSI 2016)

4.2. Necessidades de arquivo

Em simultâneo, devem ser consideradas as necessidades existentes ao nível do arquivo da organização. É fundamental definir quais as regras de arquivo (plano de classificação, tabela de seleção, plano de preservação digital, regulamento de arquivo), garantir as condições físicas de armazenamento e acondicionamento do arquivo físico e regulamentar o acesso à documentação. No caso de existir documentação acumulada, esta poderá ser avaliada para identificação de necessidades de digitalização, pesando fatores como a

frequência de consulta dos documentos, o prazo de conservação previsto e a possibilidade (legal) de substituição permanente de suporte.

4.3. Requisitos do sistema de Gestão Documental

Ao nível do sistema de gestão documental a adquirir, devem ser identificados os requisitos base, partindo-se do modelo de requisitos modular para sistema de gestão de documentos, MoReq 2010 [DLM 2011]. Este modelo define que o sistema deve ser constituído pelos seguintes serviços:

- Serviço de Utilizadores e Grupos;
- Serviço de Perfis;
- Serviço de Classificação;
- Serviço de Registo de Documentos;
- Serviço de Metadados;
- Serviço de Seleção e Eliminação;
- Serviço de Retenção;
- Serviço de Pesquisa;
- Serviço de Exportação.

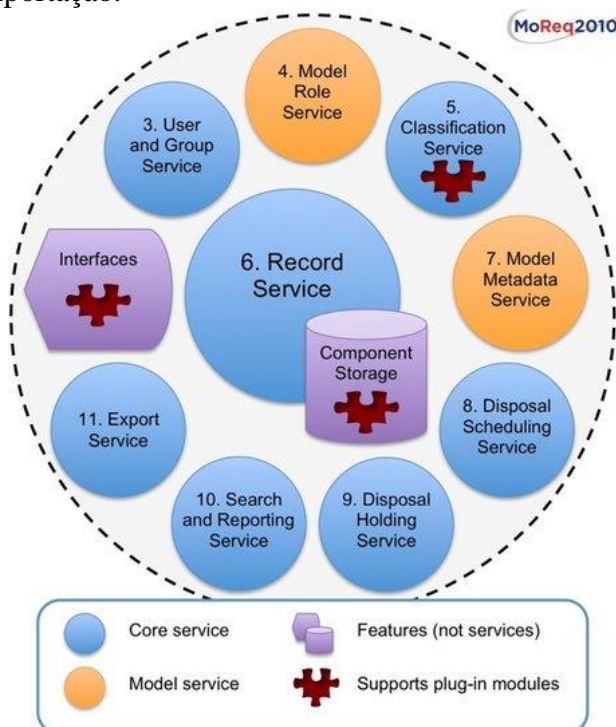


Figura 2 – Serviços definidos pelo MoReq 2010 (fonte: DLM 2011)

Cada um destes serviços serve a sua função de forma flexível e adaptável à realidade de cada instituição e permite garantir que o sistema abrange todo o ciclo de vida do documento, salvaguarda as condições necessárias para a preservação digital, o acesso aos documentos de arquivo e o controlo dos respetivos prazos de conservação [ANTONIO e SILVA 2012].

Para além destes requisitos, devem ser identificados outros requisitos específicos, nomeadamente os associados aos processos de negócio da organização que poderão ser aplicados no próprio sistema ou num sistema complementar de Gestão de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management). Outros requisitos importantes a considerar poderão ser:

- Interoperabilidade;
- Possibilidade de simulação de processos;
- Possibilidade de alterações dinâmicas nos processos implementados;
- Produção de indicadores de gestão.

4.4. Necessidades técnicas

Do ponto de vista de infraestrutura para alojamento do sistema ou sistemas a introduzir, devem ser avaliadas as condições atuais e estimados os requisitos necessários (a validar após aquisição do sistema).

Há 4 tipos principais de requisitos técnicos a considerar:

- **Requisitos do servidor:** avaliação de necessidades de storage a curto, médio e longo prazo, capacidade do processador de acordo com o número de utilizadores concorrentes, juntamente com o sistema de backups a utilizar, software de sistema operativo, base de dados, software de backup, outro software, etc.
- **Requisitos das máquinas clientes:** avaliação de capacidade de processador, de software de sistema operativo, de versão do browser (caso seja necessário), de software de processamento de texto e/ou outro software que seja necessário.
- **Requisitos dos scanners:** as diversas características em termos de qualidade de imagem, capacidade/quantidade/volume de digitalização de documentos.
- **Outros equipamentos:** necessidade de leitores de cartão como equipamentos individuais, incorporados no teclado ou incorporados no computador; necessidade de carimbos manuais, eletrónicos, incorporados no scanner ou incorporados no sistema de gestão documental.

4.5. Necessidades e detalhe de integrações

No contexto da análise de processos, deverão ser identificados todos os pontos de integração que possam ser necessários entre os sistemas a adquirir e outros sistemas utilizados pela organização, nomeadamente com o ERP (Enterprise Resource Planning), com sistemas de gestão de e-mails ou com equipamentos de apoio específicos.

4.6. Necessidades de interoperabilidade

No que diz respeito à interligação com outros sistemas de gestão documental, é imprescindível definir qual o formato a utilizar para interoperabilidade e quais as condições disponíveis nos outros sistemas de gestão documental. Como base no que foi definido, poderá ser utilizado o documento orientador da Direcção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas, MIP: Meta Informação para a Interoperabilidade [DGARQ 2012].

4.7. Necessidades de recursos humanos, financeiros, materiais e logísticos

Para além dos recursos mais técnicos, é essencial identificar os recursos que serão necessários a outros níveis, com destaques para estes 3 grandes tipos de recursos:

- **Recursos humanos:** número de pessoal necessário e formação adequada a cada um dos perfis;
- **Recursos materiais e logísticos:** material e espaço para acondicionamento e transporte de arquivo físico. Hardware e infraestruturas indispensáveis para instalação, segurança e manutenção do sistema ou sistemas a adquirir;
- **Recursos financeiros:** orçamento para garantir os outros recursos acima referidos, bem como a aquisição do(s) sistema(s).

4.8. Análise de legislação de contexto

Por último, deve ser analisada a legislação de contexto da organização para que sejam considerados todos os imperativos legais na definição de requisitos e na elaboração da tabela de seleção.

4.9. Definição de âmbito e componentes do projeto

Uma vez estabelecidos os requisitos e necessidades base a diferentes níveis, deverá ser determinado qual o âmbito e quais as componentes do projeto, quais podem ser desenvolvidas internamente e quais serão contratadas a externos.

- Elaboração de Plano de classificação: o plano de classificação da organização identifica as séries documentais produzidas, organizando-as e contextualizando-as na respetiva atividade e processo de negócio. No caso das organizações da administração pública, este plano poderá ser baseado na Macroestrutura Funcional (MEF) [D GARQ 2013].
- Elaboração de Tabela de seleção/portaria: esta tabela define os prazos de conservação para cada série documental. No caso das organizações da administração pública, esta tabela poderá ser baseada no projeto ASIA - Avaliação Suprainstitucional da informação arquivística [D GARQ 2016].
- Elaboração de Plano de Preservação Digital: o plano de preservação digital define as medidas a executar para garantir a conservação a longo prazo dos documentos nado-digitais ou dos digitalizados ao longo do projeto [D GARQ 2010].
- Inventário da documentação: pode ser efetuado um recenseamento da documentação e o carregamento dos dados para um sistema de gestão de arquivo físico.
- Elaboração de relatório de avaliação acumulada: este documento tem o objetivo de definir para um grupo de documentação histórica de uma organização que documentação pode ser eliminada e que documentação deve ser conservada.
- Digitalização de documentos: com base nas necessidades identificadas deve ser definida qual a documentação digitalizar.
- Organização do arquivo físico: neste procedimento devem ser considerados todos os recursos necessários para acondicionamento da documentação.
- Levantamento, análise e reengenharia de processos: caso não tenha sido efetuado na fase de planeamento deverá ser contemplado no projeto a executar.
- Sistema de gestão documental: para o sistema de Gestão Documental são definidos os requisitos (ver ponto de requisitos do sistema de Gestão Documental).

- Elaboração de manual de procedimentos e manual de arquivo: devem ser compilados todos os novos procedimentos associados aos processos de negócio reformulados e ao arquivo em manuais para utilização dos colaboradores.
- Formação e disponibilização de manuais: é importante que, quer a implementação do sistema de Gestão Documental, quer as alterações de processos, sejam acompanhadas de formação específica a todos os colaboradores.
- Apoio à implementação: depois de concluída a definição e elaboração do plano de classificação, dos novos procedimentos e do sistema de gestão documental, deve existir um apoio presencial aos colaboradores no período de adaptação.
- Assistência técnica: é indispensável prever assistência técnica a possíveis problemas técnicos com o hardware, com o software base e software de sistema de gestão documental.

5. Implementação

Após a aquisição do sistema e/ou serviços de consultoria ou apoio necessários, inicia-se a fase de implementação do projeto de gestão documental em que se tornam cruciais as tarefas de controlo de progresso do projeto, gestão de riscos e gestão de expectativas e da mudança. Por mais completo que seja o sistema adquirido, se a metodologia de implementação seguida pela equipa não for a correta, é possível que nunca seja utilizado na sua plenitude.

Com o objetivo de maximizar as possibilidades de sucesso do projeto, é essencial trabalhar os seguintes pontos principais.

5.1. Envolvimento das chefias e de todos os utilizadores abrangidos pelo projeto

Embora a gestão de mudança seja uma tarefa complexa, sem “receitas” que funcionem em todos os casos, é mais fácil conquistar os colaboradores quando estes são envolvidos desde o início do projeto e sentem que há um compromisso completo das chefias com os objetivos pretendidos.

Desta forma, o projeto iniciar-se-á com uma apresentação dos objetivos, benefícios e mais-valias para a organização em geral e para cada grupo específico de utilizadores em particular. Nesta apresentação deverão ser explicadas quais as mudanças que se vão registar com a implementação do sistema, quais as tarefas a executar que competirão a cada um dos grupos de utilizadores e qual o plano de trabalhos e de formação a desenvolver. Nesta sessão poderão ainda ser esclarecidas dúvidas/questões dos utilizadores e detetadas possíveis situações não contempladas no planeamento inicial do projeto ou a ter em conta durante o período de execução no terreno do sistema.

Ao longo do processo deverão ser realizadas formações ao nível do sistema e dos novos procedimentos a efetivar. Estas formações visam a preparação para aspetos novos no exercício das funções de cada colaborador da organização uma vez que vai implicar mudanças de rotinas/métodos de trabalho.

Cada uma destas sessões deverá ter em conta o papel a desempenhar por cada perfil de utilizador, quer no sistema, quer no respetivo processo de negócio e, quando ministrada por

uma empresa externa, deverá ser acompanhada por um membro da equipa de projeto da organização para esclarecimento de dúvidas e/ou procedimentos da organização.

Paralelamente às sessões de formação centradas no sistema em concreto, é também importante facultar formação relativa aos procedimentos a adotar com este novo sistema e a cujo levantamento e reengenharia se procedeu na fase inicial do projeto. Trata-se sobretudo de passar aos utilizadores essas novas práticas para que as exerçam de modo uniforme e não de acordo com a interpretação individual de cada um.

Na fase final de testes de aceitação do sistema, é ainda importante envolver os utilizadores na execução dos testes de sistema uma vez que, para além da utilização das funcionalidades em concreto, é importante que sejam detetados possíveis erros sob o ponto de vista da utilização sistema de acordo com aquelas que são as práticas da organização e que haja um compromisso de todos os envolvidos no resultado final.

5.2. Gestão do âmbito, riscos, prazos e orçamento

Como em qualquer outro projeto, é indispensável que o gestor garanta o cumprimento dos objetivos e requisitos iniciais a que se propuseram, dentro dos prazos e custos previamente definidos.

O envolvimento de todos os utilizadores e chefias acima descrito pode levar a que se perca o enfoque nos objetivos principais e se atrase o projeto com requisitos não prioritários. Desta forma, cabe ao gestor garantir que todos os contributos e sugestões são registados, analisados, avaliados e prioritizados de maneira a não prejudicarem o decorrer do projeto.

5.3. Elaboração e manutenção de documentação de projeto/técnica

A informação recolhida nas várias etapas do projeto deverá ser cuidadosamente registada para que seja possível perceber no futuro como e porquê foram tomadas determinadas decisões que são importantes para a evolução dos procedimentos.

6. Avaliação e manutenção

No período pós-implementação de um projeto de Gestão Documental existirão diversas tarefas a executar para garantir a manutenção e suporte da solução desenvolvida e o acompanhamento da evolução natural dos procedimentos da organização.

6.1. Implementação do Plano de Preservação Digital (PPD)

A implementação de um sistema de Gestão Documental implica normalmente a desmaterialização de alguns dos circuitos documentais, através da digitalização de parte da documentação e da gestão de um número crescente de objetos nado-digitais, que não podem ser conservados através das medidas tradicionais utilizadas para o suporte papel. Esta situação leva a que a execução do Plano de Preservação Digital seja crucial para garantir a integridade e usabilidade dos documentos ao longo dos prazos definidos pela tabela de seleção. [DGARQ 2010]

Os custos de execução do PPD devem ser considerados no planeamento do orçamento do projeto, uma vez que, dependendo do método de conservação definido, estes podem ser muito avultados e até insustentáveis para a organização.

6.2. *Hardware*

O *hardware* torna-se obsoleto a curto/médio prazo e a um sistema de gestão documental estão associadas necessidades de *storage* específicas que vão crescer exponencialmente. Por esse motivo, o planeamento do período de manutenção deve contemplar um plano de suporte ao *hardware* e uma capacidade de crescimento adequada aos volumes de informação geridos pela organização.

6.3. *Software*

O próprio *software* selecionado, mesmo contemplando todos os requisitos elencados no capítulo respetivo, necessitará de manutenção e poderá ter que ser alterado para se adequar a novos procedimentos e imperativos legais. Essa manutenção deverá ser prevista aquando dos cálculos de custos de aquisição do *software* para que a ferramenta não se torne obsoleta quer do ponto de vista tecnológico quer procedimental.

6.4. *Alterações nos processos*

A realidade de uma organização não é imutável e evolui ao longo do tempo, fruto de alterações legislativas ou de reestruturações orgânicas que alteram o quadro de funções/tarefas habitualmente desempenhado.

Tal como no início do projeto, é importante conhecer a realidade da organização para implementar o sistema de Gestão Documental através do levantamento das suas atividades e macroprocessos. Após a sua implementação, é importante assegurar uma otimização mais profunda dos processos da organização, revendo as suas atividades de modo a detetar possíveis ajustes ou pontos de melhoria nos circuitos documentais que permitam a obtenção de ganhos, não só em termos de tempo, mas também de eficiência na execução das várias tarefas de cada processo.

Para cada processo devem ser definidos indicadores a monitorizar periodicamente, que poderão indicar aos administradores que deve existir um momento de reavaliação e redesenho do processo. Trata-se de um processo de melhoria contínua em que etapas de planeamento/desenho, execução, avaliação e ajustes se sucedem de forma a evoluir para processos cada vez melhores e mais otimizados.

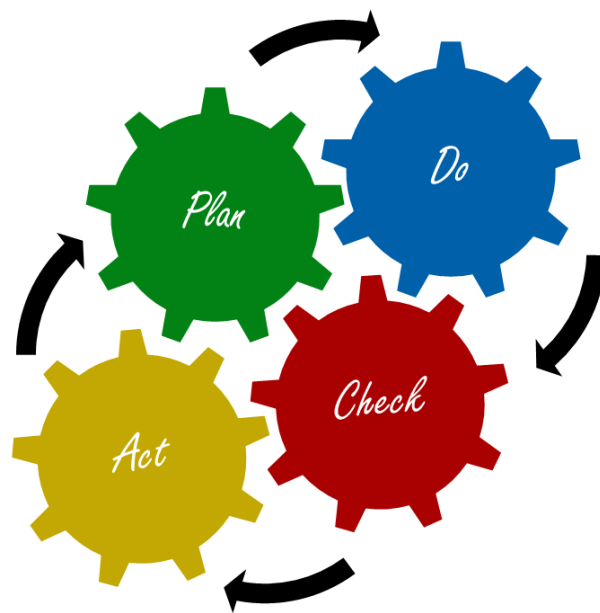


Figura 3 – Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) (fonte: APDSI 2016)

6.5. Alterações no plano de classificação

Assim como os processos vão evoluindo com a organização, o mesmo terá que acontecer com o plano de classificação. Este terá que ser revisto periodicamente de modo a dar suporte à nova estrutura de processos, caso exista uma alteração nas funções desempenhadas pela organização.

6.6. Formação contínua e de novos colaboradores

No período pós-implementação de um projeto de Gestão Documental, é importante assegurar uma formação regular dos recursos humanos em termos de operação do sistema implementado.

Para além de prever formação (sistema e procedimentos) para os novos utilizadores da organização, é importante promover uma reciclagem contínua dos conhecimentos dos utilizadores que já trabalham o sistema. Estas sessões tanto poderão ser sessões de esclarecimento de dúvidas, como sessões práticas de formação em sala de modo a simular o ambiente real de trabalho.

Deve ainda ser contemplada formação complementar de esclarecimento relativa aos procedimentos a adotar para que as práticas da organização sejam entendidas e executadas de modo uniforme e não de acordo com a interpretação individual de cada um.

7. Mais-valias para a organização

Os passos elencados acima são complexos e requerem das organizações um investimento financeiro, humano e de tempo considerável, no entanto, caso seja implementado, corretamente este poderá ter retorno também a diversos níveis.

Apresenta-se de seguida uma lista, não exaustiva, de algumas das mais-valias para as organizações:

- **Recuperação rápida da informação**

A implementação de um sistema de gestão documental leva a um aumento da eficiência de todas as tarefas de recuperação de informação, o que por sua vez tem reflexo nos custos. Na maioria dos casos deixa de ser necessário recorrer aos originais e os documentos podem ser pesquisados nos sistemas por variados metadados e pelo seu conteúdo. Isto liberta as equipas de arquivo e secretariado para outras tarefas mais rentáveis.

- **Monitorização contínua dos processos de negócio**

A definição de indicadores de gestão para cada processo de negócio, bem como o registo completo de todas as etapas possibilitam o acompanhamento minucioso de todos os passos, problemas e constrangimentos que possam surgir. Com recurso a um mecanismo automático de análise e notificação a organização pode reagir imediatamente e retificar o problema ou constrangimento.

- **Processo de decisão efetuado sobre informação atualizada e completa**

A informação é um importante ativo estratégico das organizações. As decisões tomadas são influenciadas em grande parte pela informação disponível na altura e muitas vezes os erros são cometidos porque o decisor não tinha disponível os dados mais completos e atualizados. A implementação de um projeto que faça a gestão, organização e avaliação da informação ao longo de todo o ciclo de vida vai garantir que a informação conservada e disponibilizada esteja sempre atualizada e completa.

Referências

ANTÓNIO, Rafael; SILVA, Andreia, colab. – A gestão documental na perspectiva da MOREQ2010. Lisboa: Edição de Autor, 2012.

APDSI - ASSOCIAÇÃO PARA A PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO. Grupo de trabalho de Informação Documental – A gestão documental na governança da informação. Lisboa: APDSI, 2014. http://www.apdsi.pt/uploads/news/id844/Gest%C3%A3o%20Documental%202014_20141111.pdf. 13-12-2016.

ARQUIVOS NACIONAIS DA ESCÓCIA - Model Action Plan for developing records management arrangements compliant with the Code of practice on records management, 2003. <http://www.nas.gov.uk/downloads/map.pdf>. 25-01-2017.

DIRECÇÃO-GERAL DE ARQUIVOS – Recomendações para a produção de Planos de Preservação Digital. Lisboa: DGARQ, 2010. http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2014/02/Recomend_producao_PPD_V2.1.pdf. 13-12-2016.

DIRECÇÃO-GERAL DE ARQUIVOS – MIP: Metainformação para InteroPerabilidade. Lisboa: DGARQ, 2012. http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/MIP_v1-0c.pdf. 13-12-2016.

DIRECÇÃO-GERAL DE ARQUIVOS – Macroestrutura funcional (MEF). Lisboa: DGARQ, 2013. http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/2013-03-28_MEF-v2_0.pdf. 13-12-2016.

DIRECÇÃO-GERAL DE ARQUIVOS – Avaliação Suprainstitucional da Informação Arquivística (ASIA): documento metodológico. Lisboa: DGARQ, 2016. http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2016/03/ASIA_Doc-metodologico2016-03-10.pdf. 13-12-2016.

DLM FORUM FOUNDATION – MoReq2010, Modular Requirements for Records Systems, Volume 1: Core Services & Plug-in Modules, Version 1.0. DLM Forum Foundation, 2011. http://www.moreq.info/files/moreq2010_vol1_v1_1_en.pdf. 13-12-2016.

ESTADO DE VICTORIA – Guideline 5: Records Management Strategy, 2010. <http://prov.vic.gov.au/wpcontent/uploads/2011/05/1010g5.pdf>. 27-01-2017.

GUIMARÃES, Beatriz Bagoín – A Utopia da Governança da Informação. In APDSI. Grupo de trabalho de Informação Documental – O Estado da Arte na Gestão Documental em Portugal. Lisboa: APDSI, 2016. p. 9 a 20. <http://www.apdsi.pt/uploads/news/id1017/Estudo%20Estado%20da%20Arte%20na%20Gest%C3%A3o%20Documental%20em%20Portugal.pdf>. 13-12-2016.

NP 4041. 2005. Informação e documentação – Terminologia arquivística: conceitos básicos. Monte da Caparica: Instituto Português da Qualidade.

NP 4438. 2005. Informação e documentação - Gestão de documentos de arquivo: princípios directores. Monte da Caparica: Instituto Português da Qualidade.

OMG. Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0. <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/PDF/>. 13-12-2016.

UNIVERSIDADE DE DURHAM - Records management policy and strategy, 2014. <https://www.dur.ac.uk/resources/records.management/RecordsManagementPolicyandStrategy.pdf>. 25-01-2017.

WALDRON, Martin - Developing an information management strategy: The foundation stone for an EDRMS. Business Information Review. 25 (2008) 101-104. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266382108090812>. 25-01-2017.



Beatriz Bagoín Guimarães é licenciada em História pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto, pós-graduada em Ciências Documentais pela Universidade Portucalense e certificada em Gestão de Projetos pelo IPMA. Iniciou a sua vida profissional como arquivista e assume atualmente as funções de Coordenadora do Departamento de sistemas de Gestão Documental e Processos de Negócio da Quidgest. É responsável por diversos projetos de desenvolvimento e implementação de sistemas de Gestão Documental e Processos de Negócio, nomeadamente no Exército Português, no Estado-Maior-General das Forças Armadas, no Laboratório Nacional de Engenharia Civil, entre outros.

(esta página par está propositadamente em branco)